

学校编码: 10384

学号: 17920061151439

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_



廈門大學

硕 士 学 位 论 文

**G 集团贸易业务发展战略研究**  
**Study on the Trade Development Strategy**  
**of G Group Co. Ltd**

陈 韬

指导教师姓名: 戴亦一 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2009 年 4 月

论文答辩时间: 2009 年 05 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2009 年 4 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于  
年    月    日解密，解密后适用上述授权。

（   √  ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年    月    日

## 论 文 摘 要

2008 年底发生的全球经济危机影响之大之深，让人们深刻地感受到，在经济全球化的背景下，随着我国对外开放程度的日益加大，中国企业所面临的外部环境变得日益复杂。从事贸易批发业务的企业在这样的环境中经营发展越发艰难，适时地制定发展战略就十分必要。G 集团是综合性国有上市公司，集贸易、地产、码头物流三大主业为一体，采用事业部制管理方式（文中将 G 集团贸易事业部统称为“G 集团贸易业务”），其中贸易业务一直占 G 集团收入的 90%左右，其发展状况事关重大。

本文对 G 集团贸易业务发展战略进行分析研究，希望研究的结果对该公司有所帮助，同时希望研究过程对同类型企业有一定参考作用。全文分为五章：

第一章是 G 集团贸易业务简介。本章首先介绍 G 集团概况并阐明贸易业务的重要性。其次重点介绍贸易业务经营情况，包括盈利能力、运营效率、客户情况以及组织控制方式。

第二章是外部环境分析。本章首先进行宏观环境 PEST 分析；其次对批发贸易行业进行分析，重点分析预测 G 集团经营的 8 大类产品；最后运用五力模型对行业竞争环境进行分析。

第三章是内部环境分析。本章对 G 集团贸易业务在各产品行业价值链所涉及的环节，以及在公司层价值链的价值创造进行分析，并总结了内部重要的资源和能力。

第四章是 G 集团贸易业务发展战略选择。本章在运用 SWOT 分析对前三章的内容进行总结的基础上，结合集团公司的愿景和使命，首先分析、制定 G 集团贸易业务整体发展战略。在此基础上，运用 BCG 矩阵进行了公司层战略决策，同时进行业务层竞争战略的选择并勾画出目标价值链。具体分析过程是在区别各产品以及长、短期（两年内）基础上进行的。

第五章是 G 集团贸易业务发展战略实施。内容包括组织结构调整、公司层战略实施、运作战略、人力资源战略和财务战略，用于配合 G 集团贸易业务整体发展战略以及各层面战略的实施。

**关键词：**G 集团； 贸易； 发展战略

## Abstracts

The global economic crisis happened at the end of 2008 has led to such wide and deep influences, which makes people realize that under the background of the economic globalization, external environments of Chinese enterprises are becoming more complicated with China's opening being strengthened and widened. It's been harder for enterprises engaging in wholesale trade in this situation; thus it's very essential for them to formulate the right development strategy. The G group is a comprehensive state-owned listed company covering three main businesses; trade, real estate and wharf logistics and managed by divisionalization. (In the article the trade division is called as "the G group trade"), and the revenue from the trade accounts 90% of the total revenue of the group, its development becomes very important.

This article analyzes the trade development strategy of G group. It hopes that the research result can help this company something; furthermore it works for the same type of company. The arrangement of this article follows as:

Chapter 1: An overview of the trade business of G group. It first gives an overview of G group and clarifies the importance of trade. Then, it focuses on the operations of trade, including profitability、operational efficiency、customer and organizational control.

Chapter 2: Analysis of external environment. It includes the PEST analysis of the macro-environment and analysis of wholesale trade industry, focusing on analyzing eight major categories of products of G group; Finally, making analysis of the competitive environment of industry by using Five-Force Model.

Chapter 3: Analysis of internal environment. It analyzes the related links and value-making of the trade business of G group in the value-chain, and sums up the important internal resources and capabilities

Chapter 4: Choices of the development strategy of the trade business of G group. It first analyzes and formulates the overall development strategy of the trade business of G group on the basis of summarizing the contents of the first three chapters by using SWOT analysis and combining with visions and missions of the group. Furthermore, it makes the strategic decisions on the level of the company by using BCG Matrix, meanwhile, to make choices of competitive strategy on the level of the company business and outlines the aimed value chain. All analyses are based on differencing all

produces and long-time/short-time(less than two years).

Chapter 5: The implementation of development strategy of G group. It includes organizational restructuring, diversification, integration, operational strategy, human resources strategy and financial strategy, with the implementations of the overall development strategy and the strategies at all levels.

**Key words:** G group; Trade; Development strategy

厦门大学博硕士论文摘要库

# 目 录

前 言 .....	1
第一章 G 集团贸易业务简介 .....	2
第一节 G 集团简介 .....	2
第二节 G 集团贸易业务经营情况分析 .....	4
第二章 外部环境分析 .....	8
第一节 宏观环境 PEST 分析 .....	8
第二节 行业环境分析 .....	16
第三节 竞争环境五力模型分析 .....	19
第三章 内部环境分析 .....	24
第一节 G 集团贸易业务价值链分析 .....	24
第二节 内部资源和能力分析 .....	28
第四章 G 集团贸易业务发展战略选择 .....	33
第一节 SWOT 分析 .....	33
第二节 整体发展战略选择和目标制定 .....	36
第三节 公司层多元化、一体化战略选择 .....	37
第四节 业务层竞争战略选择 .....	42
第五章 G 集团贸易业务战略实施 .....	47
第一节 组织结构 .....	47
第二节 公司层战略实施 .....	49
第三节 运作战略 .....	51
第四节 人力资源战略 .....	54
第五节 财务战略 .....	56
总 结 .....	59
参考文献 .....	60
后 记 .....	62

## Contents

<b>Preface .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapter 1 About the trade business of g group .....</b>	<b>2</b>
Section 1 About G Group.....	2
Section 2 Analysis of the operations of G group trade.....	4
<b>Chapter 2 Analysis of external environment .....</b>	<b>8</b>
Section 1 PEST analysis of the macro-environment .....	8
Section 2 Analysis of industry environment .....	16
Section 3 Analysis of competitive on five-force model .....	19
<b>Chapter3 Analysis of internal environment.....</b>	<b>24</b>
Section 1 Analysis of the value chain of G group trade .....	24
Section 2 Analysis of internal resources and capabilities .....	28
<b>Chapter 4: The choices of the development strategy of the trade business                 of G group.....</b>	<b>33</b>
Section1 Analysis of SWOT.....	33
Section 2 The choices of the overall development strategy and target-making....	36
Section 3 The choices of diversification and integration strategy on the level of company .....	37
Section 4 The choices of competitive strategy on the business level.....	42
<b>Chapter 5: The implementation of development strategy of G group.....</b>	<b>47</b>
Section 1 Organizational structure.....	47
Section 2 The implementation of company strategy .....	49
Section 3 Operation strategy .....	51
Section 4 Human resources strategy .....	54
Section 5 Financial strategy .....	56
<b>Conclusion .....</b>	<b>59</b>
<b>Reference .....</b>	<b>60</b>
<b>Postscript .....</b>	<b>62</b>



## 前 言

21 世纪企业的经营环境是超级竞争的环境，技术快速更新和信息化程度日益增强迅速推进经济全球化程度，产品、服务、人员不断超越原有界限自由流动，各类型企业处在更开放的市场，面临着巨大的机遇和威胁。我国加入 WTO 至今，贸易自由化程度已经大大提高，各种产品和服务的经营，不同程度地直面全球化竞争，国内贸易企业的经营压力和经营风险与日俱增。

2008 年下半年爆发百年一遇的、严重的全球性金融危机，对实体经济产生严重的影响，并最终转变为全球经济危机，这使得原本就难以把握的经营环境变得更加扑朔迷离。我国经济在经历了几年高速增长后，在这种环境下也难以独善其身，这将为处于流通环节的国有贸易公司带来更加深刻的变革，因此适时地制定贸易发展战略就显得十分必要。

G 集团成立于 1980 年，现已形成贸易、码头物流、地产三项主业的大型国有控股上市公司，其中贸易业务一直以来对集团的经营业绩贡献最大。二十一世纪初集团适时引入先进管理思想，但对于贸易业务始终还是停留在引导和计划层面，并没有形成战略管理的一部分。

笔者尝试以当今发展得较为成熟和完整的战略管理思想为指导，尽可能运用众多战略理论分析工具，从 G 集团贸易业务总体层面进行发展战略研究，期望能帮助 G 集团贸易业务更清楚地认识企业外部环境中的机会和威胁，看清自身经营的优势与劣势，从而做出合适的战略选择。同时笔者还对 G 集团贸易业务的战略实施提出建议。希望通过分析和研究，提高自身认识，对类似企业的战略管理工作起到实际的参考作用，同时也希望能以此文作为抛砖引玉，有机会获得专家学者们在理论与实践经验上的指导帮助。

## 第一章 G 集团贸易业务简介

### 第一节 G 集团简介

G 集团成立于 1980 年，随着改革开放和厦门经济特区的发展不断发展壮大，现已成为集贸易、房地产、港口物流三大核心主业为一体的大型综合性企业，集团现将这三大核心主业分为三个事业部进行管控（下文对 G 集团贸易事业部均称为“G 集团贸易业务”）。截止 2008 年底，G 集团拥有总资产 88 亿，实现营业收入 168 亿元，实现净利润 3.8 亿元。<sup>①</sup>

#### 一、G 集团的主要发展历程

1980 年成立初期，我国贸易业务以专业外贸公司经营为主，G 集团是在夹缝中努力发展进出口贸易业务，集团 1984 年在香港设立窗口机构，开始面向外部市场的经营；

1987 年至 1993 年，在向厦门市政府进行有关承包经营后，集团完成了早期积累；

1993 年至 1998 年，集团完成全资仓储运输公司改制，初步形成多元经营格局。特别是 1996 年 G 集团经中国证监会批准，于上海证券交易所整体上市，经营规模开始跨越式增长；

1998 年至 2000 年，厦门一起走私案件导致厦门经营环境恶劣，以及受亚洲金融危机影响内外环境恶化，这一时期为 G 集团最为艰难的时期；

G 集团发展的每一个主要时期，都经历多次领导班子的调整。2000 年初新的领导班子到任，适时调整和整顿 G 集团的经营结构，2006 年在全集团引入了战略管理。初步形成了 G 集团的战略愿景和使命：

G 集团的愿景：成为中国服务业内领先的，令人尊敬的绩优上市公司。

G 集团的使命：持续创造新价值。

2000 年至今，公司保持实施稳健的财务策略，公司的经营规模和效益稳步增长，G 集团正努力朝着这一愿景和使命努力创新发展。历年来 G 集团所获荣誉有

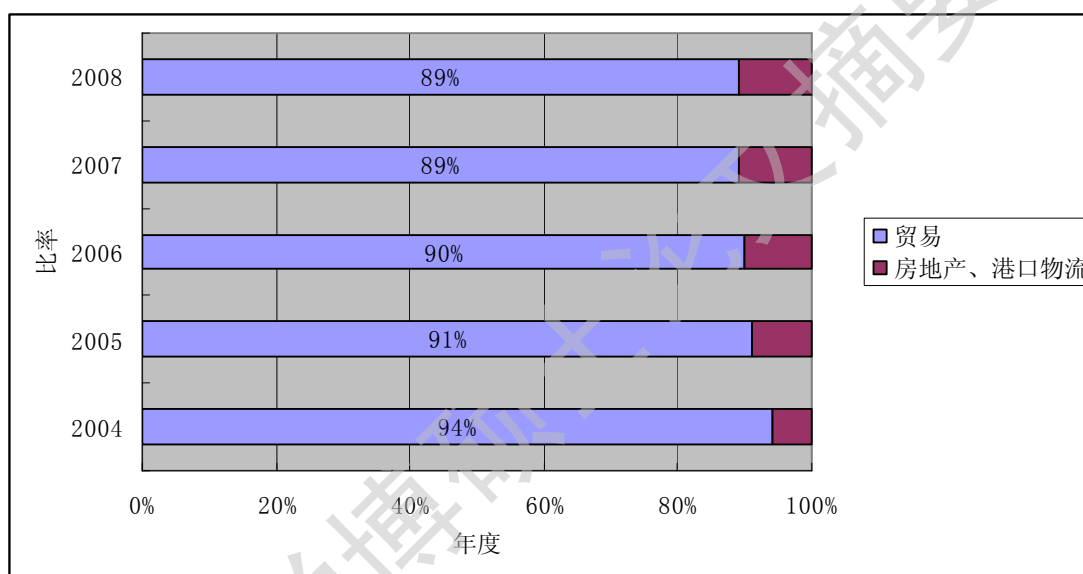
---

<sup>①</sup> 数据来源：G 集团内部资料。

数十项之多，其中的主要荣誉有：连年进入全国进出口额最大的 500 家企业行列；先后多次获得中国诚信企业称号；获得 A 股上市公司最佳成长 50 强和中国上市公司百强等荣誉称号；现为中国企业 500 强第 271 位，中国服务业 500 强第 87 位，综合性内外商贸及批发零售业第 5 位。

## 二、G 集团三大主业经营情况

图 1-1：贸易收入占集团主营业务收入的比重



数据来源：根据 G 集团内部数据整理。

G 集团的三大主业中，房地产行业经营周期长，港口物流是 G 集团近几年投资的新兴产业，该两项主业均需要大量的资金投入。如图 1-1 所示，近五年来贸易业务在 G 集团主业中占的比例一直在 90%左右，十分重要，其高速发展为整个集团提供强有力的现金流支持和融资支持。贸易业务是 G 集团经营发展最重要部分，是集团赖以生存和发展的根本，因此，贸易发展战略的制定与实施，将有利于集团进一步扩大经营规模，提高经营实力，将有利于三大主业的共同发展。G 集团在集团层面已开始引入科学的战略管理，但是在贸易业务还停留在引导和计划层面，面对日益复杂的经营环境和日趋激烈的市场竞争，为了生存和发展，适时制定发展战略已成为 G 集团贸易业务的当务之急。以下篇幅笔者将就 G 集团贸易业务进行战略分析研究。

## 第二节 G 集团贸易业务经营情况分析

G 集团贸易业务主要经营批发贸易业务，包括进口、内贸大宗商品以及出口业务，从改革开放初期的贸易限制，到 WTO 后的配额许可证等贸易壁垒的逐步取消，公司贸易经营方式也随之慢慢转变，经历了特许经营时期，配额、许可证模式时期，到贸易放开参与市场竞争三个时期。近 5 年来中国经济高速发展，G 集团贸易业务可以说借机实现最佳业绩，形成较为稳定的经营体系。

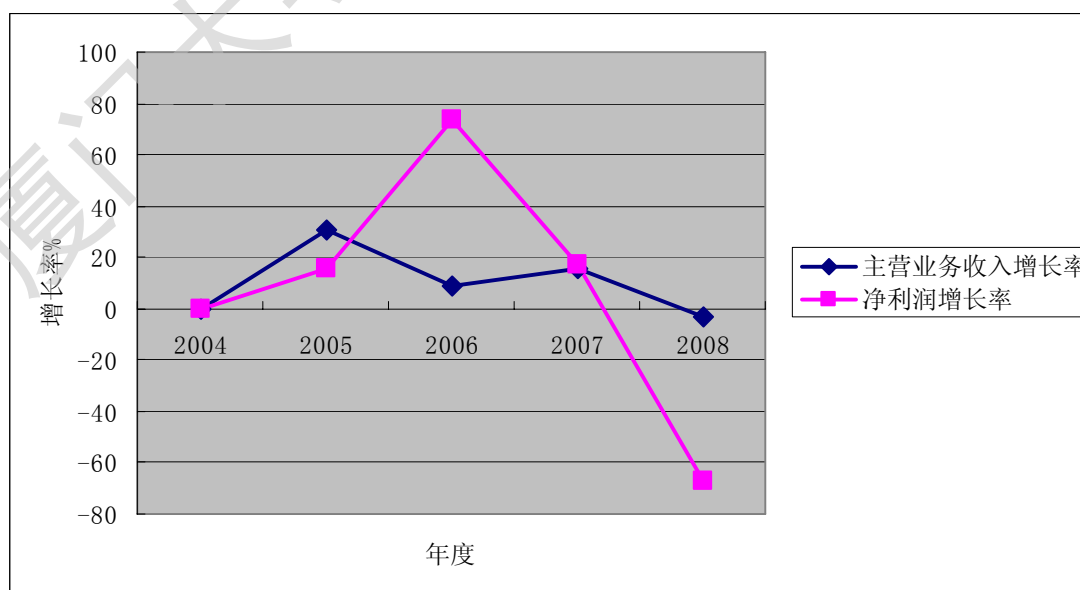
### 一、总体经营情况

表 1-1: G 集团贸易业务经营情况

项目	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	年均增长率
主营业务收入（亿元）	94	123	134	155	150	12.4%
主营业务利润（亿元）	3.55	3.17	4.80	4.39	5.14	9.7%
净利润（亿元）	0.7	0.81	1.41	1.65	0.54	-6.3%
净利润率（%）	0.74%	0.66%	1.05%	1.06%	0.36%	
销售费用率（%）	2.88%	1.79%	2.32%	1.55%	2.99%	
库存周转率（次）	14	15	18	11	19	
资产负债率（%）	75%	72.00%	71.00%	70.00%	67.00%	

数据来源：根据 G 集团内部数据整理。

图 1-2: G 集团贸易业务主营业务收入和净利润增长情况

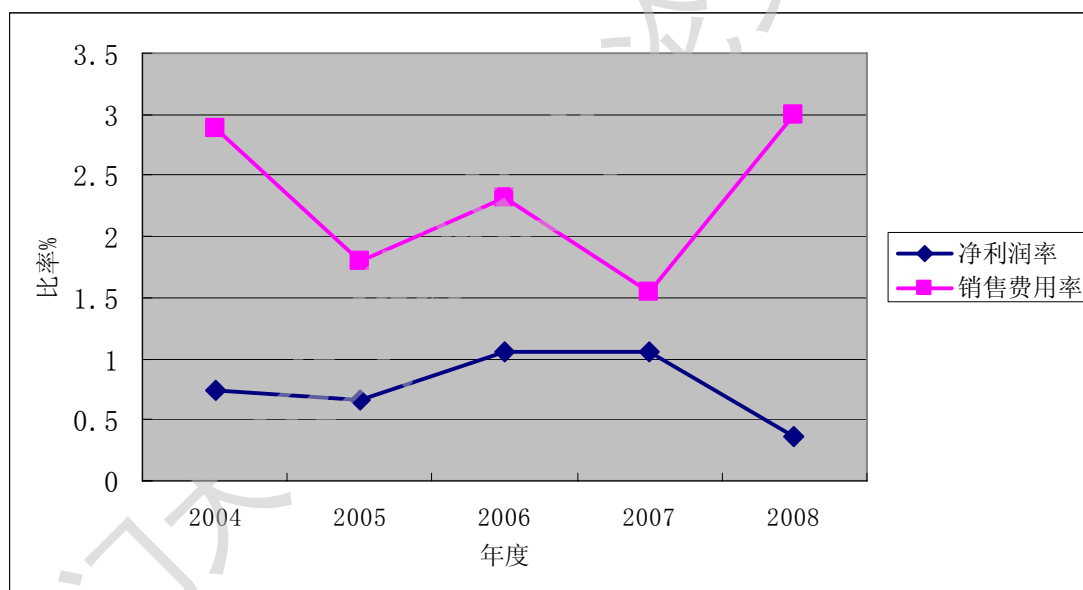


数据来源：根据 G 集团内部数据整理。

如表 1-1 所示，贸易主营业务收入年均增长率为 12.4%，近 5 年实现较好的总体增长水平。贸易的主营业务利润额平均增长率为 9.7%，较收入的增长率低，表明公司规模稳步扩大的同时，盈利能力并没有合理提高。

如图 1-2 所示，从主营收入逐年增长情况看，2005 年以前大幅上升之后的增长表现相对稳定，原因在于贸易总体经营情况以及经营品种相对稳定下来。2008 年主营收入呈现下降的趋势，主要是受到经济危机的影响，市场需求变差导致。从净利润逐年增长情况来看，其增长波动幅度比收入增长的波动幅度大很多，尤其 2006 年和 2008 年这两年，随着外部环境的变化出现了大幅波动，这表明公司的盈利能力极易受外部环境影响。

图 1-3：G 集团贸易业务净利润率和销售费用率情况



数据来源：根据 G 集团内部数据整理。

如图 1-3 所示，贸易的销售费用率相对净利润率而言，变化的幅度过大。2005 年以前随着收入的上升费用率相应下滑，此后随着收入的上升费用率或升或降，波动不正常，表明贸易业务内部经营能力有待提高。G 集团贸易业务的主要费用中固定费用约占 20%，其余 80%是浮动费用，由库存等运营环节产生。

运营效率方面，如表 1-1 所示，贸易业务库存周转率波动幅度比较大，主要原因是各个业务部门各自经营，并不关注提高周转率，集团出于战略控制和财务控制的需

合了外部环境的变化作出了合理调整，其中 2008 年的周转次数表明集团在面对经济危机时，要求“现金为王”的策略取得了显著的成效。然而从深层次分析，业务部门的运营效率实际上是比较低下的。

集团通过有效的财务控制，近几年整体资产负债率一直处于下降的趋势，如表 1-1 所示。2008 年这一数据为 67%，达到集团近年最低水平，同时这也是行业内较低水平。这为集团后续再融资，迎接新一轮高速发展奠定了基础，也为贸易的进一步发展奠定了基础。

## 二、主要产品经营情况

随着我国加入 WTO 和经济全球化进程加快，贸易自由度大大提高，进、出口和内贸业务的差别变得很小，G 集团贸易业务主要经营的批发贸易业务，更合适的是按客户需求划分为外销产品和内销产品，其中外销产品通过出口，内销产品通过进口和内贸。

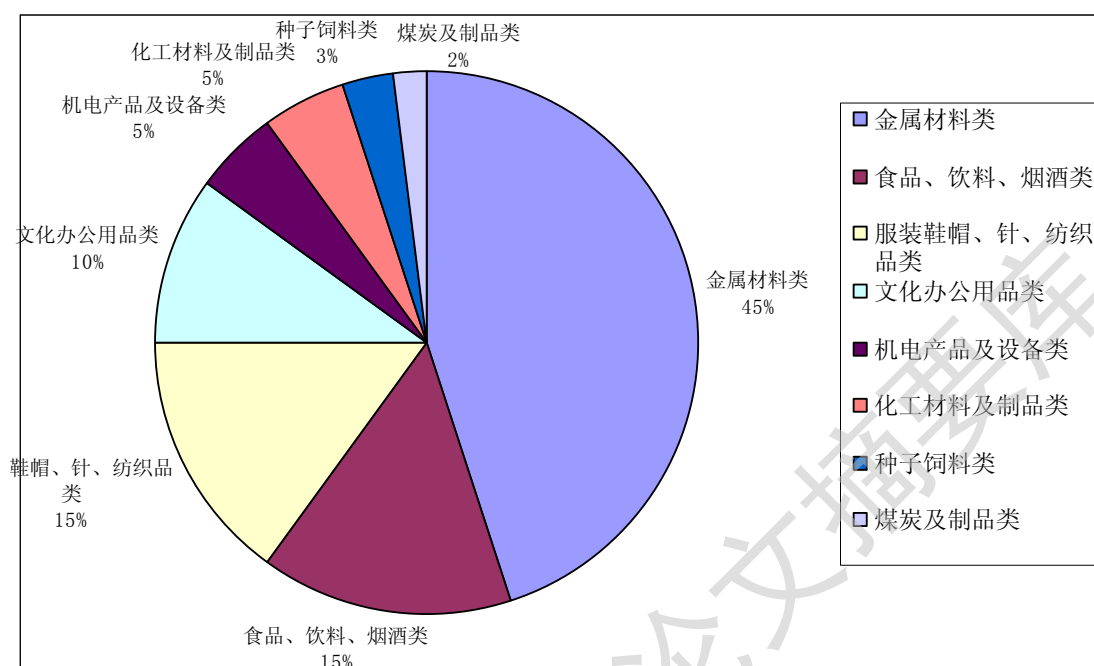
**表 1-2：2008 年底 G 集团贸易业务主要经营产品及部门情况**

G 集团的贸易类型	国家统计局归类	部门	产品数
外销	食品、饮料、烟酒类	实业部	3
	服装鞋帽、针、纺织品类	厦宝服、厦宝纺、江苏宝达	5
	机电产品及设备类	机电部	4
内销	食品、饮料、烟酒类	散化部、贸易部	3
	文化办公用品类	纸业部	3
	煤炭及制品类	金属一部	4
	化工材料及制品类	化纤部、散化部、贸易部、北京丰达、实业部	10
	金属材料类	金属一部、金属二部、物资部、贸易部、五矿部	7
	种子饲料类	农产品部	2

资料来源：根据 G 集团内部资料整理。

对 G 集团贸易业务经营的内销和外销产品进一步细分时，单纯以产品维度分析相应会忽略服务的内容，可按国家统计局对批发类经营企业的产品分类办法进行分析，这种归类办法能够包含产品和服务两方面。如表 1-2 所示，G 集团贸易业务共 15 个经营部门，涉及 8 大类产品包括 41 种产品，呈现出多品种多部门经营，业务杂乱、不易管理的局面。

图 1-4：G 集团贸易业务各大类产品经营情况



数据来源：根据 G 集团内部数据整理。

8 大类产品经营比率如图 1-4 所示。大部分资源集中在金属材料类，食品、饮料、烟酒类，服装鞋帽、针、纺织品类，这三类产品近几年持续保持良好的增长，对整体规模和利润的贡献均超过 70%。其他五类产品的经营水平则相对较差，对利润的贡献也较差。

### 三、主要客户情况

贸易业务中，2006 年排名前 5 名的客户收入占比为 29%；2007 年排名前 5 名的客户收入占比 30%；2008 年排名前 5 名的客户收入占比 32%。G 集团贸易业务的客户已呈现集中化趋势，大客户管理以及发展战略联盟成为未来的趋势。

### 四、组织控制

G 集团贸易业务的多品种多部门的组织结构，控制起来难度非常大，只能采取集权管理，并对业务部门采用以年度利润结果为指标的单一考核方式，考核过程和结果仅落实到部门负责人，而对基层人员的管控和指导工作就完全落在中层管理人员身上。近几年，G 集团贸易业务组织结构频繁调整，原因就在于这种组织控制方式，即一旦有部门出现亏损就必须关停并转。

## 第二章 外部环境分析

企业作为开放的经济系统会受到外部环境的直接影响，而作为经营个体反过来却难以改变和控制外部环境。当今外部环境变化快，且呈现多样化、复杂化趋势，为此企业必须保持了解和掌握外部环境，从中把握机会并避免威胁。外部环境主要包括宏观环境、行业环境和竞争环境，企业应持续运用搜索、监测、预测和评估的办法对其进行分析研究。<sup>①</sup>

### 第一节 宏观环境 PEST 分析

宏观环境指企业外部范围最广的一般环境，各个企业在不同的经营时期应关注的焦点不同。对宏观环境的分析主要采用 PEST 分析法，PEST 是由政治因素(P)、经济因素(E)、文化因素(S)、技术因素(T)的英文缩写组成。

#### 一、政治因素 (P)

政治因素指与企业经营有关的国际、国内和地区的政权、体制、方针、政策、法律法规等方面因素。对企业长期经营有深远影响，是企业所不能控制的，最好的做法是适应。

##### (一) 国际政治因素<sup>②</sup>

随着经济全球化程度日益加深，G 集团这类公司应保持关注国际局势和各国间的经贸政策联系。

全球局势方面：近几年地缘政治风险与局部风险事件频发，预计相关的经营风险将长期存在，例如由此造成的原油等大宗商品价格波动频繁，会大幅提高贸易风险。

我国主要的经贸合作伙伴的政治局势和经济政策方面：欧盟、美、日等发达国家的政局长期稳定，但是与我国贸易摩擦不断，在 2008 年下半年出现经济危机后，他们纷纷采取保护本国经济的经济政策，特别对我国表现出明显的贸易保护

<sup>①</sup> (美)迈克尔·A·希特, R·杜安·爱尔兰, 罗伯特·E·霍斯基森著;吕巍等译. 战略管理:竞争与全球化(概念)[M]. 北京:机械工业出版社, 2005-7(6), 3.

<sup>②</sup> 资料来源:中国贸易新闻网. 全球贸易风险普遍增大[EB/01].  
<http://www.chinatradenews.com.cn/Article.asp?NewsID=14639>. 2009-2-13.



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库